

2019年2月期 決算説明会

2019年4月4日

株式会社アダストリア

A D A S T R I A
—
Play fashion!

A D A S T R I A
—
Play fashion!

目次

I. 2019年2月期 総括

- ・ 2019年2月期 総括 3
- ・ 継続的な成長のために 4

II. 2019年2月期 通期業績 2020年2月期 通期業績予想

- ・ 2019年2月期 振り返り 6
- ・ 連結損益計算書 7
- ・ 2019年2月期 増減益分析 9
- ・ アダストリア単体 10
- ・ 海外事業 11
- ・ 連結貸借対照表 12
- ・ 2020年2月期連結 通期業績予想 13
- ・ アダストリア単体 通期業績予想 14
- ・ 通期出退店計画 15
- ・ 株主還元 16

III. 2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

- ・ 成長戦略 進捗状況まとめ 18
- ・ 成長戦略 2020年2月期 重点施策 19
- ・ 数値目標 20

IV. 成長戦略 事業別進捗状況

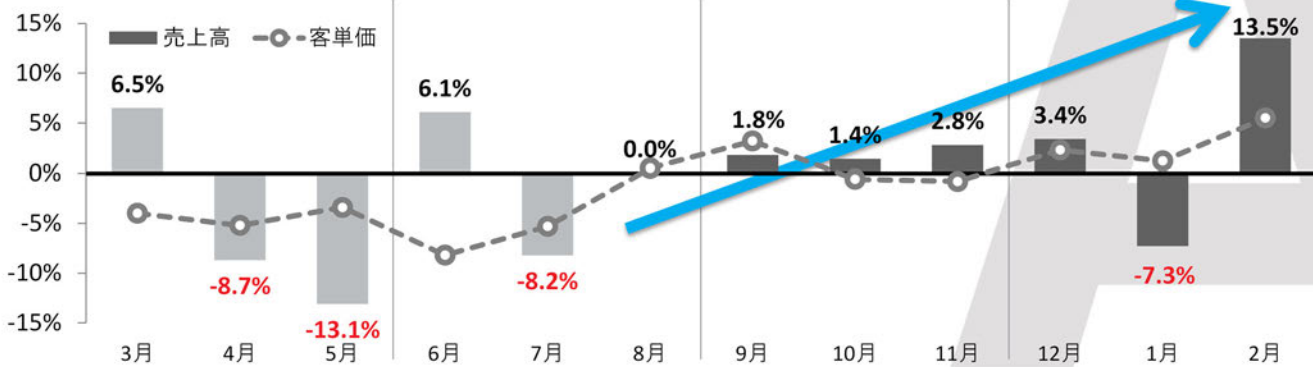
- ・ 国内ブランド事業 22
- ・ 海外事業 26
- ・ WEB事業 27
- ・ 新規事業 29
- ・ 経営基盤の整備 31

I . 2019年2月期 総括

代表取締役会長兼社長 福田 三千男

2019年2月期 総括

アダストリア単体 全店売上高前年同期増減



上期

- 商品力不足により、4月・5月の夏物販売が大きく苦戦
- 商品力強化のため、意思決定・情報共有のスピードを上げる環境整備を早期に実施

下期

- 商品力改善・メリハリある価格設定で、値引き販売を抑制
- 基幹ブランドが全社を牽引
年間を通してニコアンドが好調を維持
グローバルワーク・ローリーズファームの回復

<2019年2月期 総括>

当期の概況について、アダストリア社単体の月別の売上高前年比を元にお話いたします。

当期は期初より値引き販売の抑制を目指して取り組んでまいりましたが、プロパー価格で売り切る商品力に不足があり、結果として、4月・5月の売上高・売上総利益ともに大幅な計画未達となりました。

これは、当社にとってひとつのターニングポイントであったと考えております。これまでのモノづくりの姿勢を見直し、お客さまの実需に合わせた商品を「適時・適量・適価」で提供していくための仕組みづくりに、改めて取り組んでまいりました。

まずは早期の業績改善に向けて、お客さまのニーズを的確に捉え、商品力強化を図るため、オフィス内の商品検討環境や、店舗からの情報吸い上げをスムーズにする体制の整備を即時実行いたしました。

生産においては、商品企画の精度向上、QRによるトレンド対応力向上、メリハリのある価格設定に注力した結果、8月以降は値引き販売を抑制し、売上・利益ともに大きく改善することができております。

年間を通して好調を維持したニコアンドに加え、グローバルワークやローリーズファームなどの大型ブランドが下期から回復してきたことで、全社業績に大きく貢献いたしました。

今期も継続して、お客さまの実需に合わせた適正なものづくりに真摯に取り組んでまいります。

継続的な成長のために

グローバル

- ✓ 成長市場への挑戦
- ✓ 各国の“ローカル”の重要性

テクノロジー

- ✓ IoTによる顧客体験向上とデータ分析・活用
- ✓ デジタル時代のビジネス構造への進化

サステナビリティ

- ✓ CSR活動をはじめとする社会的課題への取り組み強化
- ✓ 継続的に利益ある成長を目指す

2025年の社会を見据えた事業構造へ

<継続的な成長のために>

当社の継続的な成長のために、未来へ向けてポイントとなるのはグローバル、テクノロジー、そしてサステナビリティであると考えます。

第一に、当社はこれまで日本国内の消費拡大、商業施設の増加の波に乗り成長してまいりました。しかし、国内マーケットのゆるやかな縮小が自明である現在、成長市場であるアジア・米国マーケットへの事業拡大が不可欠であると考えております。我々がグローバルでビジネスを展開する意義は、ファッションを通じて出店地域の社会的課題に向き合い、地域と共に解決することです。特にアジア各国におけるお客様の嗜好や消費行動は、急速な経済成長を背景に、この十年で大きく変化しております。商品開発、MD構成、店頭表現などあらゆる面において、それぞれのローカル毎に最適な戦略を立て、各国ごとに異なる嗜好や生活文化を持つ顧客に寄り添い、的確にニーズにお応えしてまいります。

第二に、急速なテクノロジーの進化に伴う、ファッション業界・流通業界全体の変化の波を捉えていく必要があると考えています。社会の変化は、顧客の価値観・豊かさの質をも進化させています。当社は世界に約1400店舗を構え、870万人の会員を抱える自社ECサイトを運営し、膨大な量の顧客データを蓄積しています。その貴重な資産を、商品企画・在庫管理・物流管理などあらゆる面で活用し、顧客体験の充実を図っていくこと、そして消費者との接点を支えるインフラの強化を迅速に進め、デジタル時代の新たな価値を生み出すビジネス構造へと、進化してまいります。

第三に、企業だけでなく、生活者ひとりひとりの暮らしの中でも注目されているポイントがあります。その企業の活動が、あるいは生活者の選択が「サステナブル」であるか、ということです。2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsでは、国・企業・市民社会が互いの領域を超えて協働し、持続可能な世界を目指すことを掲げています。ファッション業界においても、衣料品廃棄の問題や生産過程での人権問題など、様々な社会課題に対して、企業の向き合い方が問われる時代になっています。

当社と、当社に関わる全てのステークホルダーの皆さまが、継続的な成長を続け、豊かに暮らしていくために社会的課題解決に取り組むサステナブルな経営を実現してまいります。

Ⅱ. 2019年2月期 通期業績 2020年2月期 通期業績予想

取締役 金銅 雅之

2019年2月期 振り返り

■ 上期は販売苦戦、下期は業績回復

- ・ 顧客ニーズを満たす商品の提供が十分ではなく、上期は販売苦戦
- ・ 商品力・価格設定・オペレーションの改善により、下期は業績回復
- ・ 上期苦戦の影響により、通期業績予想は未達

■ 売上高ほぼ横ばい、利益増加

- ・ 売上高は前期比ほぼ横ばい
- ・ 販管費の減少により、営業利益・経常利益は増加
- ・ 加えて、前期計上した特別損失の反動等もあり、純利益が増加

■ 成長戦略に基づく取り組みは着実に遂行

- ・ 新基幹システムが稼働、オムニチャネルサービスを推進する基盤整備に着手
- ・ WEB事業の成長に向けた物流機能の拡充

<2019年2月期 振り返り>

上期は、お客さまのニーズを満たす商品の提供が十分ではなく、4~5月の夏物販売で大きく苦戦しました。それを受けて、商品力、価格設定を一部見直し、情報共有のスピードを上げるオペレーション改善などの対策を早期に実施したことで、8月の秋物商戦以降、下期は回復基調となりました。下期の販売は順調に推移したものの、上期販売苦戦の影響により、期初に公表した連結通期業績予想に対しては、売上・利益ともに未達となりました。

前期比では、連結売上高は99.9%とほぼ横ばいでしたが、販管費の減少によって、営業利益・経常利益ともに増益となりました。加えて、前期末に計上した特別損失の反動等もあり、純利益が増加しております。

また、成長戦略に基づく取り組みは着実に進捗しております。新基幹システムの稼働により、店舗オペレーションの効率化を進め、オムニチャネルサービス推進のための基盤整備に着手いたしました。

さらに、現在国内売上高の二割弱を占めるWEB事業のさらなる成長に向けて、昨年秋には自社物流センターを増床し、業容拡大への準備を整えております。

連結損益計算書

(百万円)

	2018/2期		2019/2期		
	実績	構成比	実績	構成比	前年同期比
売上高	222,787	100.0%	222,664	100.0%	99.9%
アダストリア単体	200,206	89.9%	195,427	87.8%	97.6%
国内子会社 *1	9,526	4.3%	15,091	6.8%	158.4%
海外子会社 *2	14,605	6.6%	15,308	6.9%	104.8%
売上総利益	120,795	54.2%	120,021	53.9%	99.4%
販管費	115,790	52.0%	112,831	50.7%	97.4%
広告宣伝費	7,728	3.5%	8,176	3.7%	105.8%
人件費	38,346	17.2%	39,200	17.6%	102.2%
設備費	46,217	20.7%	44,396	19.9%	96.1%
のれん償却費	2,648	1.2%	1,306	0.6%	49.3%
その他	20,849	9.4%	19,751	8.9%	94.7%
営業利益	5,005	2.2%	7,190	3.2%	143.7%
アダストリア単体 (のれん償却前)	8,616	-	8,529	-	99.0%
国内子会社(のれん償却前) *1	▲ 289	-	▲ 27	-	-
海外子会社(のれん償却前) *2	▲ 1,905	-	▲ 2,388	-	-
アダストリア・ロジスティクス	672	-	743	-	110.5%
経常利益	5,428	2.4%	7,345	3.3%	135.3%
純利益	863	0.4%	3,890	1.7%	450.3%
EBITDA	15,141	6.8%	15,317	6.9%	101.2%
減価償却費	7,488	3.4%	6,820	3.1%	91.1%
のれん償却費	2,648	1.2%	1,306	0.6%	49.3%

設備投資	13,247	12,201
------	--------	--------

*1：(株)アリシア・(株)エレメントルール・(株)ADASTRIA eat Creationsの単純合算。なお、2018年8月より(株)アリシアは(株)BUZZWITに商号変更
*2：海外法人(香港・中国・台湾・韓国・米国)の単純合算

<連結損益計算書>

次ページのサマリーをご参照ください。

連結損益計算書

■ 売上高：2,226億円（前期比99.9%）

- ・ 単体：既存店売上高前期比は99.6%
ニコアンド・ジーナシスが年間を通して好調に推移し、
下期はグローバルワーク・ローリーズファームも復調
- ・ 国内子会社：期初よりバンヤードストーム・バビロンを単体からエレメントルール社に移管
下期より旧アリス社社の3ブランドを単体に移管
- ・ 海外子会社：香港・中国の事業整理に目処、台湾・韓国・米国は増収

■ 売上総利益率：53.9%（前期比▲0.3p）

- ・ 上期：4月・5月の苦戦を背景とした夏物商品の値引き販売が増加し、前上期比▲1.9pと苦戦
- ・ 下期：商品力の改善や商品価格の見直しにより値引き率が大幅改善し、前下期比+1.1pに回復

■ 販管費率：50.7%（前期比▲1.3p）

- ・ 広告宣伝費：3.7%（同 +0.2p）TVCM費用の減少、EC関連販促費用の増加
- ・ 人件費：17.6%（同 +0.4p）賃金の増加、新規事業の増員、米国子会社の連結
- ・ 設備費：19.9%（同 ▲0.8p）本部移転費用がなくなった影響、システム除却の減少
- ・ のれん償却費：0.6%（同 ▲0.6p）旧トリニティアーツ社ののれん償却が上期末で完了
- ・ その他：8.9%（同 ▲0.5p）業務委託料の減少、海外事業整理費用の計画比下振れ

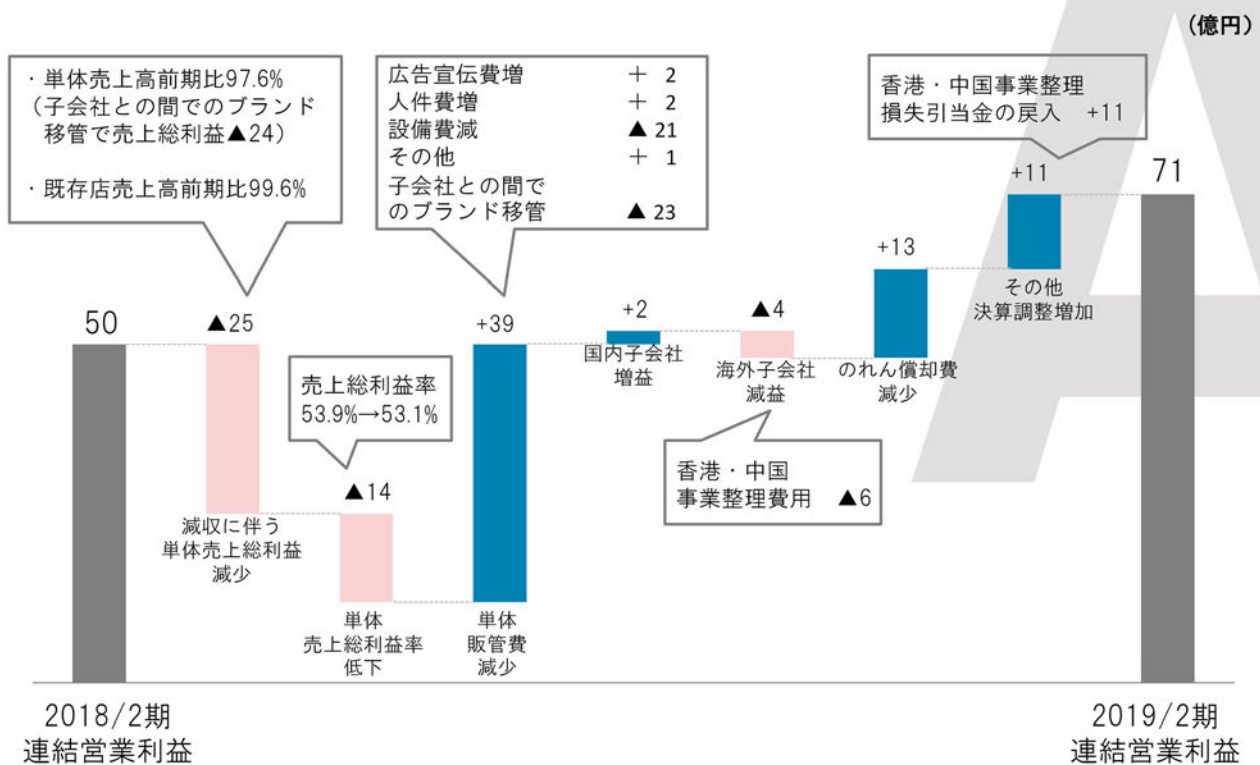
■ 営業利益：71億円（前期比143.7%）

- ・ 営業利益率3.2%（前期比+1.0p）、EBITDAマージンは6.9%（同+0.1p）

■ 純利益：38億円（前期比450.3%）

- 8 ・ 前期はのれん減損損失などの特別損失48億円を計上したことの反動

2019年2月期 増減益分析



<2019年2月期 増減益分析>

単体と子会社との間でのブランド移管の影響により、単体売上高が減少したことに伴う利益の減少や、売上総利益の低下に伴う利益の減少がありました。

一方、前期発生した本部移転費用が当期は発生しないことや、ブランド移管の影響で販管費が大きく減少したことにより、アダストリア単体としては、利益はほぼ横ばいとなりました。

また、国内子会社は増益、香港・中国事業整理費用約6億円を計上した海外子会社は減益となりましたが、のれん償却費の減少と、前期計上した事業整理損失引当金の戻入があった結果、連結では増益となっております。

アダストリア単体

(百万円)

	2018/2期	2019/2期	
	実績	実績	前期比
売上高	200,206	195,427	97.6%
(既存店前年比)	99.4%	99.6%	
グローバルワーク *1	40,141	40,871	101.8%
ニコアンド	28,413	30,956	109.0%
スタディオクリップ	24,318	23,641	97.2%
ローリーズファーム *1	24,409	22,491	92.1%
レブシム	15,308	14,806	96.7%
売上総利益	107,856	103,865	96.3%
売上総利益率	53.9%	53.1%	▲ 0.7p
販管費 (のれん償却前)	99,239	95,336	96.1%
販管费率	49.6%	48.8%	▲ 0.8p
営業利益 (のれん償却前)	8,616	8,529	99.0%
営業利益率	4.3%	4.4%	+0.1p

- ・ 期初よりバンヤードストーム・バビロンの2ブランドを単体からエレメントルール社に移管
- ・ 2018年8月より旧アリス社社の3ブランドを単体に移管
- ・ 上記移管の影響を除いた実績は、売上高前期比ほぼ横ばい

出店	99	66
退店	▲ 67	▲ 92
吸収分割 *2	-	14
変更	-	▲ 1
改装	69	28
期末店舗数	1,275	1,262

*1: 2018/2期3Qよりアウトレット12店舗をアウトレット営業部から各ブランドに移管したため、売上高を過去に遡って変更
*2: 吸収分割内訳・・・(株)エレメントルールへ移管▲68店舗、(株)アリス社より移管+82店舗

<アダストリア単体 損益計算書>

売上高前期比は97.6%となりました。
子会社との間でのブランド移管に伴う売上高減少の影響を除くと、
売上高前期比はほぼ横ばいです。

売上総利益と販管費については、連結業績と説明が重なりますので割愛させていただきます。

出退店については、通期で66店舗を出店し、92店舗を退店しました。

詳細については15ページに記載していますのでご確認ください。

海外事業

(百万円)

(海外現法単純合算)	2018/2期	2019/2期		
	実績	実績		
			前期比 (円ベース)	前期比 (現地通貨ベース)
売上高	14,605	15,308	104.8%	106.0%
香港	6,255	5,300	84.7%	86.6%
中国	1,992	1,416	71.1%	70.6%
台湾	1,885	2,417	128.2%	129.3%
韓国	976	1,232	126.3%	124.8%
米国 *1	3,496	4,940	141.3%	143.3%
営業利益 (のれん償却前)	▲ 1,905	▲ 2,388	-	-
香港	▲ 581	▲ 1,226	-	-
中国	▲ 343	▲ 953	-	-
台湾	170	66	39.2%	39.5%
韓国	▲ 161	▲ 199	-	-
米国 (のれん償却前) *1	▲ 989	▲ 75	-	-

*1：米国は2018/2期2Qより実質連結

- 香港・中国は、不採算店舗の退店など、事業の整理・再構築に目処
- 台湾・韓国は、ニコアンドが成長を牽引
- 米国は、優良卸先との取引拡大やEC事業の伸長などにより、収益大幅改善

<海外事業>

円ベースの売上高は、前期比104.8%となる153億円、営業損失は▲23億円となりました。

香港・中国では、不採算店舗の退店を計画通り進め、その影響もあって売上高は前期比で減少しております。加えて、店舗閉鎖などのリストラ関連費用を計上したことにより、営業損失が拡大しました。

台湾・韓国では、ニコアンドが成長を牽引しています。

米国では、有力取引先との提携を拡大した卸事業や、EC事業の伸長などにより、収益を大幅に改善しました。

連結貸借対照表

(百万円)

	2018年2月末		2019年2月末		2018年2月末比 増減額
		構成比		構成比	
流動資産	49,785	54.6%	50,116	54.9%	+331
現預金	19,446	21.3%	18,726	20.5%	▲719
棚卸資産	18,073	19.8%	17,592	19.3%	▲481
固定資産	41,338	45.4%	41,169	45.1%	▲168
有形固定資産	12,324	13.5%	13,440	14.7%	+1,116
のれん	1,959	2.2%	648	0.7%	▲1,310
投資その他資産	22,799	25.0%	21,838	23.9%	▲960
総資産	91,123	100.0%	91,285	100.0%	+162
負債	40,092	44.0%	38,326	42.0%	▲1,766
有利子負債	2,657	2.9%	2,552	2.8%	▲105
純資産	51,030	56.0%	52,959	58.0%	+1,928
自己株式	▲4,652	▲5.1%	▲4,575	▲5.0%	+76

- **現預金** : ネットキャッシュは前期末比6億円の減少
- **棚卸資産** : 連結ベースでは前期末比97.3%、国内事業では前期末比99.6%の水準
- **固定資産** : 物流施設拡張で有形固定資産が増加した一方、のれん償却などにより前期末比1億円の減少
- **純資産** : 純資産比率は58.0%と前期末比やや上昇

<連結貸借対照表>

営業キャッシュフローの減少により、ネットキャッシュは前期末比6億円減少しました。棚卸資産は前期末比97.3%と減少しております。

固定資産は、物流センターの拡張及びシステムの稼働などに伴い増加した一方、のれん償却などにより、前年同期末比で1億円減少しました。

純資産は529億円、純資産比率は58.0%と、前期末比でやや上昇しております。

2020年2月期連結 通期業績予想

(百万円)

	2019/2期	2020/2期		
	実績	予想		
			構成比	前期比
売上高	222,664	225,000	100.0%	101.0%
営業利益	7,190	10,000	4.4%	139.1%
経常利益	7,345	10,000	4.4%	136.1%
純利益	3,890	6,000	2.7%	154.2%
ROE	7.5%	11.0%	-	+3.5p
EBITDA	15,317	16,520	7.3%	107.9%
減価償却費	6,820	6,400	2.8%	93.8%
のれん償却費	1,306	120	0.1%	9.2%
設備投資	12,201	10,300		

- 連結売上高は前期比101.0%の2,250億円
- 国内既存事業の増益、海外事業赤字大幅縮小、のれん償却費の減少等により連結営業利益増加
- 設備投資は、既存事業の出店・改装、EC・システム投資、新規事業等の成長投資に充当

<2020年2月期連結 通期業績予想>

2020年2月期の業績予想についてお知らせします。

連結売上高は、前期比101.0%の2,250億円と予想しております。

営業利益については、国内既存事業の増益や海外事業の赤字幅縮小、及びのれん償却費の減少等により、100億円と増益を見込んでおります。

設備投資は、既存事業の出店・改装に加え、EC・システム投資、新規事業などの成長投資を予定しておりますが、前期比では減少いたします。

アダストリア単体 通期業績予想

(百万円)

	2019/2期		2020/2期	
	実績	予想		
				前期比
売上高	195,427	197,000	100.8%	
(既存店前年比)	99.6%	101.3%		
売上総利益	103,865	107,800	103.8%	
売上総利益率	53.1%	54.7%	+1.6p	
販管費	96,423	98,300	101.9%	
販管費率	49.3%	49.9%	+0.6p	
営業利益	7,442	9,500	127.7%	
営業利益率	3.8%	4.8%	+1.0p	

■ 売上高：1,970億円（前期比100.8%）

- ・ 既存店売上高前年比：101.3%
（WEB既存店約5%成長）

■ 売上総利益率：54.7%（前期比+1.6p）

- ・ 在庫量最適化による値引き率の低減
- ・ 生産コストコントロールで値入率の改善

■ 販管費率：49.9%（前期比+0.6p）

- ・ のれん償却費の減少がある一方、
人件費や自社ECの宣伝費用が増加

出店	66	45
退店	▲ 92	▲ 40
改装	28	20
期末店舗数	1,262	1,267

■ 出退店

出店は市場環境も考慮しつつ慎重に判断

<アダストリア単体 通期業績予想>

単体の通期予想につきましては、既存店売上高前期比は101.3%を見込んでおり、引き続きWEB事業の伸長を見込みつつ、実店舗においては堅実な目標を設定しております。

売上総利益率は、在庫の適時・適量投入による値引きロスの低減を最重要課題として取り組むことに加え、中国内陸部と東南アジアの工場開拓など、生産コストのコントロールによって値入率の改善を図り、前期比+1.6Pの改善を見込んでいます。

販管費は、のれん償却費の減少がある一方で、人件費や自社ECの宣伝費用の増加が見込まれるため、販管費率は前期比+0.6Pの上昇、結果として営業利益率は+1.0Pの上昇、営業利益は95億円と増益を見込んでおります。

出退店のブランド別内訳については次のページに記載されていますのでご確認ください。なお、出店については市場環境も考慮しつつ、慎重に判断してまいります。

通期出退店計画

	2018/2期	2019/2期 実績					2020/2期 計画			
	期末店舗数	吸収分割 *1	出店等	変更	退店	期末店舗数	出店等	変更	退店	期末店舗数
グローバルワーク	210	-	8	0	▲5	213	3	0	▲2	214
ニコアンド	132	-	9	0	▲2	139	8	0	▲2	145
スタディオクリップ	195	-	3	0	▲8	190	4	0	▲2	192
ローリーズファーム	149	-	3	0	▲13	139	2	0	▲5	136
レブシム	138	-	2	0	▲8	132	2	0	▲2	132
ジーナシス	76	-	1	0	▲4	73	0	0	▲1	72
ベイフロー	39	-	10	0	0	49	8	0	0	57
レイジブルー	57	-	4	0	▲3	58	0	0	▲1	57
その他	279	14	26	▲1	▲49	269	18	0	▲25	262
アダストリア合計 *1	1,275	14	66	▲1	▲92	1,262	45	0	▲40	1,267
(うちWEBストア)	(45)	(1)	(10)	(0)	(▲4)	(52)	(5)	(0)	(0)	(57)
国内子会社合計 *1	100	▲14	14	2	▲22	80	11	0	▲2	89
(うちWEBストア)	(7)	(▲1)	(8)	(0)	(0)	(14)	(2)	(0)	(▲1)	(15)
国内合計	1,375	-	80	1	▲114	1,342	56	0	▲42	1,356
(うちWEBストア)	(52)	-	(18)	(0)	(▲4)	(66)	(7)	(0)	(▲1)	(72)
香港	24	-	3	0	▲7	20	0	0	▲3	17
中国	49	-	0	1	▲40	10	2	0	0	12
台湾	31	-	7	0	▲4	34	5	0	▲1	38
韓国	11	-	1	0	0	12	3	0	0	15
米国	11	-	0	0	▲2	9	3	0	0	12
海外合計	126	-	11	1	▲53	85	13	0	▲4	94
(うちWEBストア)	(8)	-	(5)	(0)	(0)	(13)	0	0	(0)	(13)
連結合計	1,501	-	91	2	▲167	1,427	69	0	▲46	1,450
(うちWEBストア)	(60)	-	(23)	(0)	(▲4)	(79)	(7)	(0)	(▲1)	(85)

*1: 2019/2期1Qより68店舗を(株)アダストリアから(株)エレメントルールに移管、
2018年8月より82店舗を(株)アリシアから(株)アダストリアに移管、同日付で株式会社(株)アリシアは(株)BUZZWITに商号変更

<通期出退店計画>

2020年2月期の出退店計画につきましては、
グループ全体で、出店69店舗、退店46店舗を予定しております。

前期末比で23店舗の純増となり、期末店舗数は1,450店舗となる計画です。

株主還元

(百万円)

	2015/2期	2016/2期	2017/2期	2018/2期	2019/2期	2020/2期 (予想)
一株当たり 配当金(円) *1	37.5	65	75	50	50	50
(中間配当金)	(15)	(20)	(35)	(35)	(20)	(25)
配当総額	1,821	3,138	3,608	2,379	2,379	2,379
連結純利益	503	9,122	11,575	863	3,890	6,000
のれん償却費 *2	2,937	2,213	2,184	4,712	1,306	120
配当性向	361.5%	34.5%	30.9%	272.3%	60.5%	39.2%
(のれん償却前)	(52.9%)	(27.8%)	(26.0%)	(42.2%)	(45.3%)	(38.5%)
自社株買い	0	1,395	2,564	0	0	-

*1：2016/3/1付で実施した1:2の株式分割を、2016/2期以前にも遡及して記載
*2：のれん償却費には、特別損失に計上した減損損失を含む

- 配当方針：のれん償却前連結配当性向30%を基本方針としつつ、安定性も考慮
- 2019/2期の年間配当は、配当金額の安定性を考慮して、期初予想通り一株当たり50円とする
- 2020/2期の年間配当予想は、上記基本方針通り一株当たり50円とする

<株主還元>

当社の配当方針は、のれん償却前連結純利益に対して3割を基本方針としつつ、安定性も考慮して決定しております。

2019年2月期の年間配当は、配当金額の安定性を考慮して、期初予想通り一株当たり50円とさせていただきます。

また、2020年2月期につきましては、上記基本方針を元に、一株当たりの年間配当を50円とさせていただく予定です。

Ⅲ. 2019年2月期～2021年2月期 3ヶ年計画

取締役 金銅 雅之

成長戦略 進捗状況まとめ

2019年2月期～2021年2月期

成長戦略

戦略1： 「収益」を継続的に 向上させる体制の実現	在庫量の最適化と 値引きコントロールの実現	基幹ブランド強化方針の策定、 値引き抑制・福袋廃止による利益改善
	当社独自のSPA体制構築による 商品企画力の向上	商品企画力・修正力強化のための 諸施策を実施
戦略2： 社会・お客様の変化が もたらす成長機会の 「事業化」	デジタル活用による 魅力的な購買体験の提供	ポイントプログラム拡充による メンバーシップ価値の向上
	海外事業の再構築	香港・中国事業の事業整理を完了 事業再構築&拡大戦略を策定
	新規領域における「事業化」	WEB専業ブランドが急成長 アパレル以外の3業態をスタート
戦略3： 変革と成長を支える 「経営基盤の構築」	グループマネジメント力の強化	新組織の運用・修正の継続 物流機能の強化と効率化

<成長戦略 進捗状況まとめ>

3ヶ年計画の成長戦略では、
 (戦略1) 「収益」を継続的に向上させる体制の実現
 (戦略2) 社会・お客様の変化がもたらす成長機会の「事業化」
 (戦略3) 変革と成長を支える「経営基盤の構築」
 の3つを柱としております。

戦略1においては、値引き販売の抑制を方針として掲げ、
 在庫量の最適化とメリハリある価格設定を実現するために
 ブランド特性に応じた運営体制の見直しを進めました。
 基幹ブランドの強化方針を策定し、前期中から具体的施策に着手しております。

また、商品企画力・修正力強化のための環境整備を、
 第一四半期の販売苦戦を受けての緊急対策と、
 次期以降の成長につなげる仕組み作りの両面で、着実に実行いたしました。

戦略2では、「WEB事業」「海外事業」「新規事業」の各事業領域において、
 社内外の環境変化と成長機会を的確に捉えた施策に取り組んでおります。
 こちらの具体的な内容は、この後木村よりご説明させていただきます。

戦略3では、昨年春に行った4つの統括本部と1つの事業本部を軸にした組織体制のもと、
 1年間戦略ごとの重点施策遂行に取り組んでまいりました。
 また、将来的な事業規模・事業領域の拡大に対応するため、
 自社物流センターを拡張し、機能強化と効率化に取り組みました。

成長戦略 2020年2月期 重点施策

2019年2月期～2021年2月期

成長戦略

戦略1： 「収益」を継続的に 向上させる体制の実現	在庫量の最適化と値引きコントロールの実現 適時・適価・適量の徹底による在庫回転率向上・値引率低減
	当社独自のSPA体制構築による商品企画力の向上 企画・生産・物流・販売におけるマーケット対応力向上
戦略2： 社会・お客様の変化が もたらす成長機会の 「事業化」	デジタル活用による魅力的な購買体験の提供 オムニチャネルサービスを含む顧客接点の拡大と自社ECの認知向上
	海外事業の再構築 アジア事業の収益改善／地域別拡大戦略による成長ステージへの移行
	新規領域における「事業化」 前期開始事業を軌道に乗せる／飲食事業子会社の出店開始
戦略3： 変革と成長を支える 「経営基盤の構築」	グループマネジメント力の強化 社会課題・業界課題解決への貢献／グループ内機能の生産性向上

<成長戦略 2020年2月期重点施策>

2020年2月期は、戦略ごとに取り組む重点施策の大項目は据え置きつつ、これまでの進捗を踏まえて具体的な取組内容を設定しております。

こちらは、この後21ページより、事業別にご説明させていただきます。

数値目標

	2019年2月期 実績	2020年2月期 公表予想	2021年2月期 目標
営業利益率	3.2%	4.4%	8.0%
ROE	7.5%	11.0%	15%前後

<数値目標>

本3ヶ年計画では、「収益力の向上」に注力するため、営業利益率とROEについて、数値目標を設定しております。

最終年度となる2021年2月期の目標を営業利益率8%、ROE15%前後とし、1年目である2019年2月期は、この目標達成に向けた準備のフェーズとなりました。海外事業再構築ための不採算店閉鎖や、オムニチャネルサービス導入のためのシステム関連投資などを計画通り進行した結果、前期の営業利益率は3.2%、ROEは7.5%となっております。

2年目となる2020年2月期は、1年目の備えを着実に実行へと移すことで、最終年度に向けて助走をしつつ、更にその先の長期的な成長に向けた投資も継続してまいります。

数値としては、先ほどご説明した公表予想のとおり、営業利益率4.4%、ROE11.0%を目標としております。

IV. 成長戦略 事業別進捗状況

取締役副社長 木村 治

国内ブランド事業

適時・適価・適量の徹底

■ 実需に合わせたモノづくりで、値引き率低減と在庫コントロールに取り組む

- 取引先工場協力のもと、原材料・生産キャパシティを確保し、期中QRに対応した生産体制を拡充
- 中国内陸部の工場開拓、ASEAN生産の拡大によるコスト低減
- メリハリある価格設定を継続

<2019年 福袋販売を廃止>

- ・ 「福袋専用商品」生産による利益悪化、ブランド価値毀損の抑止
- ・ 社会全体のエシカル志向の高まりと、業界課題である過剰在庫問題への対応



2019年2月期下期の売上総利益率が大きく改善

<国内ブランド事業>

当社の収益向上に向けた第一の課題は、値引き販売の抑制です。

そのためにやるべきことは、当社のバリューチェーンの全ての課程において、適時・適価・適量を徹底することだと考えます。

お客さまの実需に合わせた適時・適量のモノづくりを行うために、従来からの当社の自社生産の強みである、閑散期生産を利用した高品質なベーシック商材は維持しながら、期中生産、QR生産に対応する生産体制の拡充を進めています。

取引先工場の協力のもと、原材料や工場の生産ラインの事前確保によって、リードタイムを短縮し、タイムリーな商品提供体制の構築に着手しております。

また、当社は現在自社生産の約8割が中国生産ですが、中国の生産キャパシティのひっ迫や人件費高騰などの流れを受け、中国内陸部やASEAN地域の工場開拓を継続し、コスト低減にも引き続き取り組んでまいります。

価格設定においては、単品ごとの販売計画と適正価格のバランスを、改めて見直しています。値引きして売り切ることを前提とするのではなく、商品のクオリティ、訴求ポイントに応じたメリハリある価格設定を継続してまいります。

このような、適時・適価・適量の方針を象徴する取り組みとして、2019年の年末年始商戦では、福袋の販売を廃止いたしました。極端に利益率の低い「福袋専用商品」をつくる・売ることによる、利益悪化とブランド価値の毀損を抑止し、社会的な要請であり、業界の大きな課題でもある過剰在庫問題に対する、弊社としての姿勢をお示しするものです。結果として、1月単月の売上高に対して、数ポイントのマイナス影響はあったものの、下期トータルでは、売上総利益率が前期比で大きく改善いたしました。

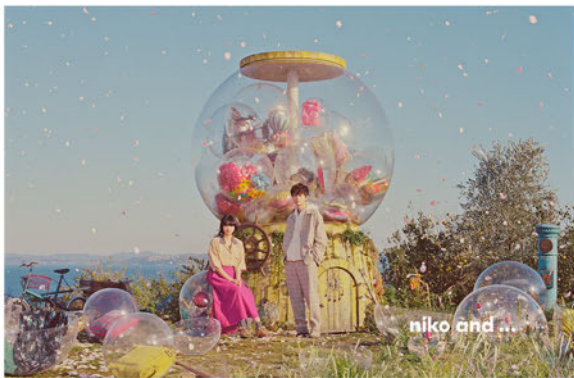
国内ブランド事業

niko and ...

■ 2019年2月期 売上高**309**億円（前期比109.0%）

■ 2020年2月期重点施策

- メンズアパレル強化とカテゴリ開発（家具・レストラン）
- 店舗の大型化、既存店舗の増床拡大
- 広告宣伝・イベント・コラボレーションを積極的に実施



<国内ブランド事業>

ブランドごとの今期の強化方針について、ご紹介いたします。

基幹ブランドのひとつであるニコアンドは、前期も年間を通じて好調を維持しました。年間国内売上高が300億円を超え、台湾・韓国での海外展開も順調に推移しております。

今期は、メンズアパレルの強化や、家具・レストランなどのアパレル以外の業態開発に力を入れ、大型店舗の出店や、既存店舗の増床を進めてまいります。

また、前年に引き続き俳優の菅田将暉さん・小松菜奈さんを起用したテレビCMや、有力企業とのコラボレーションなどの広告宣伝活動にもしっかりと投資を行い、マーケットの中での存在感をさらに強固なものとする考えです。

国内ブランド事業

GLOBAL WORK

■ 2019年2月期 売上高**408**億円（前期比101.8%）

■ 2020年2月期重点施策

- ハイブリット型(閑散期+期中・QR)企画業務フローの確立
- 生活雑貨カテゴリー“GLOBAL WORK GENERAL GOODS (G.W.G.G)”を大型店50店舗に展開、ライフスタイルブランドとしての情報発信を強化



<国内ブランド事業>

グローバルワークは昨年、春夏の苦戦はあったものの、当社ブランドとして最大となる、年間売上高400億円を突破いたしました。

従来の強みである閑散期生産での高品質なベーシック商品に加え、昨年の秋冬商戦からは期中・QR生産によるトレンド対応の強化にも取り組んでまいりました。検討を重ね創り込んだ価値ある商品を、店頭やWEBでの訴求まで、一貫体制で売り込む「プロダクトプロモーション」を徹底したことで、多くのヒット品番を生み出すことができています。

今期は、このハイブリッド型の企画業務フローを確立するとともに、アウトドア用品やトラベルグッズなどの生活雑貨を拡充することでライフスタイルの中でのシーン提案に重点を置き、当社トップブランドとして、全社をさらに牽引するブランドへと進化してまいります。

国内ブランド事業

LOWRYS
FARM

- 2019年2月期 売上高**224**億円（前期比92.1%）
 - 既存店前年比が、上期80%台 → 下期は100%超に転じ大幅復調
- 2020年2月期重点施策
 - ファン年齢層の変化に合わせ、2019SSにリブランディング
 - 30代女性向けMDを拡充し、プロモーションと連動
 - 価格・在庫の適正コントロール徹底による客単価の改善



25

ADASTRIA
Play fashion!

<国内ブランド事業>

ローリーズファームは、ブランド設立から25年を越え、ファンの年齢層が変化してきたことに合わせて、当期はリブランディングを行います。2月に開催したデベロッパー様向けの展示会でも、新しい方向性について高い評価をいただきました。

これまでの10代～20代向けのブランディングから、30代以降の「大人の女性」が買いやすい商品構成へと、MDの整理を着実に進行しております。ここ数年はそうした顧客変化への対応の遅れもあり苦戦が続いておりましたが、商品の変更に伴って前期の秋以降着実に回復基調となりました。

今期はブランドのイメージキャラクターに女優の長澤まさみさん、夏帆（かほ）さんを起用し、ファンの皆様が年齢を重ねても、長く愛していただけるブランドに生まれ変わります。

運営面では、価格・在庫の適正なコントロールに努め、無駄な値引き販売を抑制することで、客単価の改善に引き続き取り組んでまいります。

海外事業

- 2019年2月期は、香港・中国の不採算店舗を閉鎖、事業整理完了
- 2020年2月期より、海外事業収益改善とさらなる成長に向けた拡大戦略を策定

<実店舗> 旗艦店ドミナント戦略

- 旗艦店出店でブランド認知向上を図り、サテライト店舗の出店及びECへ送客
- 台湾・韓国：同戦略で急成長、堅調に推移
- 中国：上海にニコアンド旗艦店を出店予定



<EC> マルチブランド戦略

- 海外未出店ブランドをECにて先行展開
実店舗出店の可能性を検討
- 台湾：自社EC[.st]TAIWANにて、スタディオクリップ、ベイフロー、レピピアルマリオのトライアル



<海外事業>

2019年2月期は、アジア事業再構築の為、香港・中国の不採算店舗の閉鎖を進めてまいりました。当期は、海外事業全体の収益改善と、さらなる成長に向けた拡大戦略を策定いたしました。

実店舗におきましては、ブランドの世界観を表現する旗艦店の出店により、ブランドの認知向上を図り、より好立地・好条件での出店拡大と、ECへの送客につなげていきたい考えです。

既に台湾と韓国で、ニコアンドがこの戦略のもとで堅調に推移しており、2019年には中国上海でニコアンド旗艦店のオープンを予定しております。

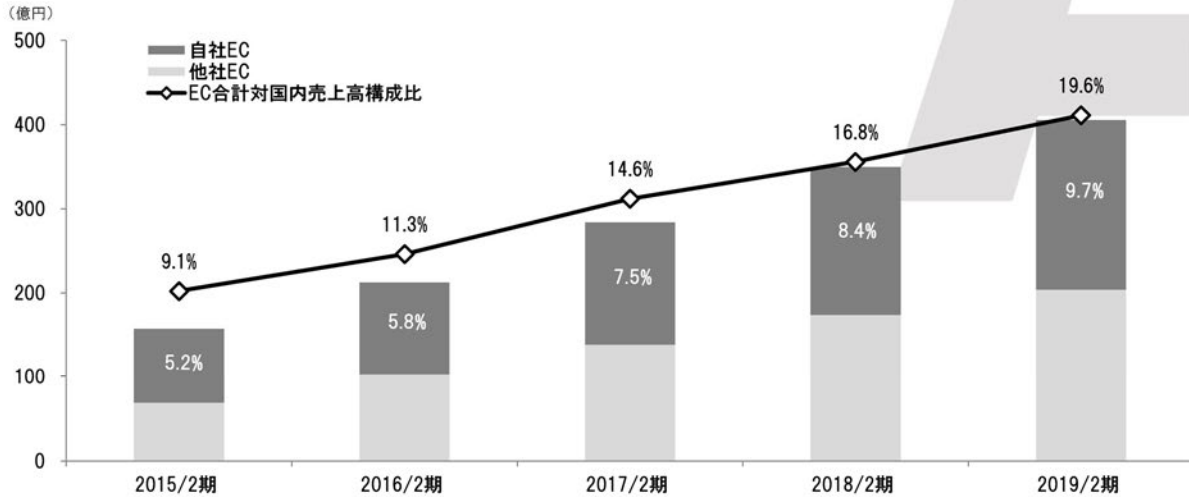
また、海外でのEC展開につきましては、アジア圏で伸長するEC市場や、テクノロジーによる物流の急速な進化に着目し、出店地域別のマーケット環境を精査しながら、検討を進めてまいります。

当社の強みであるマルチブランド展開とかけ合わせ、海外未出店ブランドのトライアルの場としても、利用できるものと考えております。

WEB事業

WEB事業全体で堅調な成長を維持

- 2019年2月期 国内EC売上高：405億円（前期比116.0%）
 - 対国内売上高構成比：19.6%（うち自社EC約9.7%）
 - 自社EC[.st]会員数：約870万人（前期末比+170万人）
 - 自社ECは会員数増に伴い順調に拡大



*：2018/2期より、単体に加え、(株)アリシアを合算

*：2019/2期より、単体・(株)アリシアに加え、(株)エレメントールを合算。なお、2018年8月より、(株)アリシアは(株)BUZZWITに商号変更

<WEB事業>

2019年2月期は売上高405億円、前期比116%と、引き続き堅調な成長を維持しております。

国内売上高に占める比率は19.6%、そのうち約半分の9.7%が
自社ECサイト[.st]（ドットエスティ）による売上です。

[.st]の会員数は、期末時点で870万人を突破し、前期末比170万人増と引き続き増加を続けています。

WEB事業

自社EC[.st]の拡大に注力

■ 2020年2月期重点施策

- オムニチャネルサービス導入による顧客接点・利便性拡大
- 会員数1000万人達成のための認知度向上施策

■ オムニチャネルサービスの基本的な考え方

実店舗とECをつなぎ、魅力ある購買体験を提供

実店舗への来店頻度向上により顧客接点を拡大

ファンづくりの機会を創出

<2019年5月中旬より新たなサービスを導入予定> ※

- EC購入品の店舗受取り ●WEB上で試着予約
- EC購入品の店舗返品 ●店舗購入品の自宅配送 など



※ブランド・出店施設によってサービス導入時期が異なります

28

<WEB事業>

WEB事業においては、今期も自社EC [.st] の拡大に引き続き注力してまいります。

5月中旬から、オムニチャネルサービスを導入予定です。

EC購入商品の店舗受け取り、WEB上で店舗へ試着予約ができる、

ECで購入した商品を店舗で返品することが出来る、といったサービスを予定しています。

将来的にはこれらのサービスを、アダストリアグループの店舗であれば、

どのブランドの商品でも取り寄せ・試着・返品が出来るよう整えていきたいと考えております。

今年中には、会員数1000万人達成を見込んでおり、

そのための認知度向上施策についても、現在進行中です。

実店舗とECをつなぎ、魅力ある購買体験をお客さまにご提供すること、

そして、実店舗への来店頻度が上がることにより、お客様とブランドとの接点を拡大し、

当社のファンになっていただくことを目指してまいります。

※オムニチャネルサービスにつきましては、

クオリティ向上の為、導入時期を延期することといたしました。

2019年度中のリリースを予定しております。 (2019年5月23日追記)

新規事業

事業領域を拡大する新業態のトライアルを継続

- 前期開始事業はブランド認知向上・顧客接点拡大に向けた施策を着実に進行

bijorie

- 2019年3月 ブランド初の実店舗を有楽町マルイに出店
- 顧客・社員の声を商品改善に反映



29

BUZZWIT

- 連結子会社BUZZWIT（バズウィット）にて、ネット専業業態を展開
- 事業開始1年で売上高約20億円に成長
*4ブランドの単純合算



après jour



kutir

ADASTRIA
Play fashion!

<新規事業>

ファッションという言葉が表す消費の領域は、アパレルだけでなく、衣食住のライフスタイルそのものへと広がっています。アダストリアが提案するファッションの領域を広げるため、新業態のトライアルを継続してまいります。

前期はジュエリー、インティメイト、コスメの3業態を開始しており、その中でも自社ECでの展開からスタートしたインティメイトブランドのビジュリイは、この春、ブランド初の実店舗をオープンし、大変好評をいただいております。お客さまのレビュー分析や、女性社員による座談会を実施するなど、顧客の声を反映した商品改善を重ねることで、着実に売上を拡大しております。

また、連結子会社BUZZWITでも、昨年からのネット専業業態の展開をスタートいたしました。アダストリア社が展開するブランドとは異なる価格帯で現在4つのブランドを展開し、合算で約20億円規模まで急成長を遂げております。

各事業の課題に応じてチャンネルを上手く使い分けながら、ブランドの認知向上、顧客接点拡大に向けた施策を実行し、着実に成長軌道に乗せることを目指してまいります。

新規事業

事業領域を拡大する新業態のトライアルを継続

- 連結子会社Adastria eat Creationsにて、オリジナル飲食業態1号店をオープン

Lung-Hua Chinese Parlor (ロンファー・チャイニーズパーラー)

- 2019年4月25日 池袋ルミネ店OPEN



<新規事業>

今期は、飲食事業子会社のAdastria eat Creationsにて、オリジナル業態1号店となる「ロンファー・チャイニーズパーラー」のオープンを予定しております。

カフェやパーラーに行くような感覚で、女性同士やカップルで利用しやすい、オシャレでカジュアルな、新しいスタイルの中華レストランを目指しています。

飲食事業では、この他にもオリジナル業態の開発や、有カブランドとの協業の計画を進行中です。

経営基盤の整備

サステナブル経営へのチャレンジ

■ CSR活動方針の策定

- アダストリアグループとして向き合うべき社会課題を、SDGsに照らし合わせ、CSR重点テーマに紐付けた活動方針を策定

環境を守る



バリューチェーン全体での環境負荷を低減すると同時に、サステナビリティを意識した営業活動を行う



人を輝かせる



多様な従業員が働きがいを感じる職場を作り、多様なお客さまに満足頂ける店舗・商品・サービスを提供する



地域と成長する



地域とともにイノベーションを追求し、地域課題の解決と事業強化を実現する



<経営基盤の整備>

最後に、この春より、CSR活動方針を新たにいたしましたので、ご紹介いたします。

当社のCSRは、環境を守る、人を輝かせる、地域と成長する の3つの重点テーマを掲げております。各重点テーマにおいて向き合うべき社会課題を、持続可能な開発目標＝SDGsに照らし合わせて抽出し、お客さま、従業員など約6,800名のステークホルダーへのアンケート調査と、ビジネスとの関連性をもとに、優先度を評価し決定いたしました。

この方針のもと、事業を通じた社会課題・業界課題の解決への貢献に取り組んでまいります。

業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は今後様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

その他留意事項

資料内の数値は百万円未満を切り捨て表示し、百分率は元データから算出しております。

A D A S T R I A
— *Play fashion!*